



М. А. Боровская, И. К. Шевченко, Ю. В. Развадовская, М. Р. Бечвая

СИСТЕМА СТИМУЛИРОВАНИЯ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОВЫШЕНИЯ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ НАУЧНО-ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ОПЫТ ФЕДЕРАЛЬНЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ

Рассматриваются действующие системы стимулирования научно-педагогических сотрудников федеральных университетов. Представлена взаимосвязь между внедренными мотивационными схемами и результативностью научно-образовательной деятельности сотрудников, которая имеет общие тренды развития со стратегией университета. Обоснованы достоинства применения информационно-аналитического инструментария для расчета индивидуальных стимулирующих выплат научно-педагогическим сотрудникам.

Ключевые слова: система стимулирования, научно-педагогические сотрудники, федеральные университеты, рейтинговая система, результативность научно-образовательной деятельности.



M. A. Borovskaya, I. K. Shevchenko, Y. V. Razvadovskaya, M. R. Bechvaya

Incentive system as tool to increase the effectiveness of scientific and educational activities: the experience of the federal universities

The article discusses current incentive system of the teaching staff of federal universities. Shows the relationship between embedded motivational schemes and impact of scientific and educational activities of the teaching staff, which has the general trends of the strategy of the University. Substantiated advantages of information and analytical tools for the calculation of individual incentive payments to research and teaching staff.

Key words: system of incentives, research and teaching staff, the federal universities, ranking system, the effectiveness of scientific and educational activities.

На современном этапе развития системы высшего образования в России особую актуальность приобретают вопросы формирования эффективных механизмов оценки деятельности научных сотрудников, а также разработки мотивационных схем стимулирования персонала с целью повышения их публикационной активности, качества научно-исследовательской и образовательной деятельности. Указанные меры должны способствовать повышению уровня научного потенциала и выходу российских вузов на мировой рынок образовательных услуг [8].

С 2012 г. ведущими федеральными университетами активно разрабатываются и внедряются мотивационные схемы стимулирования научно-педагогических сотрудников (НПС) в соответствии с Указом Президента РФ от 07.05.2012 г. № 597 [5], направленным на повышение к 2018 г. средней заработной платы врачей, преподавателей образовательных учреждений высшего профессионального образования и научных сотрудников до 200 % от средней заработной платы в соответствующем регионе, и Указом Президента Российской Федерации от 7.05.2012 г. № 599 [4],

направленным на разработку плана мероприятий по развитию ведущих университетов, предусматривающего повышение их конкурентоспособности среди ведущих мировых научно-образовательных центров.

Основными индикаторами, приведенными в указах, также являются вхождение к 2020 г. не менее пяти российских университетов в первую сотню ведущих мировых университетов согласно мировому рейтингу, а также увеличение к 2015 г. доли публикаций российских исследователей в общем количестве публикаций в мировых научных журналах, индексируемых в базе данных «Сеть науки» (WEB of Science), до 2,44 %. В связи с чем возникла необходимость в разработке мотивационных схем для научно-педагогических сотрудников, с учетом поставленных перед высшим учебным заведением целей и задач.

Проанализировав опыт федеральных университетов, таких как Дальневосточный (ДВФУ), Уральский (УрФУ), Балтийский (БФУ), Казанский (Приволжский) (КФУ), Сибирский (СФУ) и Южный (ЮФУ), можно сделать вывод о том, что их мотивационной схемой является система стимулирования, основанная на всесторонней оценке результативности научно-образовательной деятельности научно-педагогических сотрудников [10], а также на дифференцированном подходе к оплате труда в зависимости от трудовых достижений [9] и регулярном сборе информации о результатах деятельности (табл. 1).

Сбор информации проводится разными методами, в частности, в Уральском федеральном университете путем заполнения анкет преподавателей в бумажном виде, в Балтийском федеральном университете — путем сбора информации, поданной структурными подразделениями, а в Дальневосточном и Южном федеральных университетах — путем заполнения анкет на личных страницах научно-педагогических сотрудников в информационной системе расчета рейтинга преподавателей.

В настоящее время высшие учебные заведения вправе формировать перечень стимулирующих выплат самостоятельно [2]. При этом на данный момент в большинстве вузов отсутствует связь между результатами [8], на которые ориентируется университет в своем стратегическом развитии, и критериями качества работы научно-педагогических сотрудников, поэтому необходимо разработать инструментарий, позволяющий оценить результативность научно-образовательной деятельности сотрудников, соответствующую целям университета.

В Южном федеральном университете, в целях достижения ключевых стратегических задач развития, приказом ректора от 29.12.2012 г. № 369-ОД было утверждено новое положение об оплате труда работников. Отличительной особенностью данного положения является внедрение новой мотивационной схемы стимулирования научно-педагогических работников, которая предполагает выплаты за продвижение бренда ЮФУ как на национальном, так и на мировом уровнях научно-образовательного пространства, а также за индивидуализацию работы со студентами. Мотивационная схема основана на балльно-рейтинговой системе оценки результативности научно-образовательной деятельности научно-педагогических сотрудников, а также их вклада в определенные группы показателей. Блок показателей основывается на следующих индикаторах: количество статей и цитирований в базах РИНЦ и Scopus; количество монографий, учебников и учебных пособий; академическая мобильность; количество НИР и ОКР; усовершенствование и разработка новых образовательных программ. Индивидуализация работы со студентами включает в себя следующие индикаторы: руководство НИР студентов; культурно-массовая и спортивная работа со студентами; проведение кадровых мероприятий и мониторинг трудоустройства выпускников; а также тьюторское сопровождение студентов. В связи с этим научно-педагогическим сотрудникам было предложено заполнить таблицу в электронном пространстве на сайте университета, для чего была разработана «Демоверсия системы расчета индивидуального рейтинга преподавателя ЮФУ» [12].

Одним из наиболее эффективных инструментов для анализа результативности научно-педагогического состава высших учебных заведений является информационная система, позволяющая выявить наиболее активных работников, деятельность которых имеет общие тренды развития со стратегией университета. С помощью этой системы строится рейтинг преподавателей и на основе балльно-факторного метода формируются стимулирующие выплаты каждому сотруднику, преодолевшему минимальный порог.

Информационная система представляет собой «личные кабинеты» научно-педагогических сотрудников, в которых содержится анкета для заполнения, состоящая из соответствующих показателей, состав которых может пересматриваться ежегодно в соответствии с целями университета. Результаты своей научно-образовательной деятельности научно-педагогические

Сравнительный анализ мотивационных схем федеральных университетов РФ

№ п/п	Вуз	Нормативно-правовой документ	Сущностно-содержательная характеристика системы	Технология
1	ДВФУ	Положение о рейтинговой системе оценки деятельности сотрудников ¹ Проект «Мотивация»	Всесторонняя оценка эффективности деятельности ППС, дифференцированный подход к оплате труда в зависимости от трудовых достижений и регулярный сбор информации о результатах научно-педагогической деятельности Стимулирование сотрудников университета к более эффективной работе	Методика рейтинговой системы оценки на основе весовых коэффициентов по инвариантным и вариативным критериям. Единовременные выплаты Размер надбавки определяется как произведение «стоимости» одного балла на количество полученных баллов. Приказом ректора может быть установлен предельный размер надбавки
2	УрФУ	Положение о стимулировании труда ППС ²	Стимулирование производится по итогам работы за два предыдущих календарных года в виде ежемесячной надбавки, устанавливаемой на календарный год	Минимальное количество баллов определяется приказом ректора
3	БФУ	Приказ о совершенствовании системы управления финансами университета ³	Стимулирование сотрудников университета к более эффективной работе	Оценка производится путем выставления баллов, на основе которых составляется рейтинг
4	КФУ	Положение о стимулирующих выплатах ⁴	Стимулирование работников университета за высокие показатели в труде, с учетом его интенсивности и качества, а также особого характера или особого режима работ	Размер годового нормативного фонда стимулирующих выплат по результатам персонального рейтинга сотрудников
5	СФУ	Регламент назначения и выплат в 2012 г. единовременных стимулирующих надбавок ⁵	Стимулирование сотрудников к более эффективной работе	Балльная система, основанная на расчете индивидуального рейтинга преподавателя
6	ЮФУ	Приложение 8 к Положению об оплате труда работников ⁶	Вхождение университета в мировые рейтинги на основе продвижения бренда университета и индивидуализации работы со студентами	Выплаты стимулирующего характера на основе расчета индивидуального рейтинга преподавателя ЮФУ в части продвижения бренда университета и индивидуализации работы со студентами

¹ Приказ ректора ФГАОУ ВПО «Дальневосточный федеральный университет» от 18.06.2012 г. № 12-13-303 «Об утверждении Положения о рейтинговой системе оценки деятельности сотрудников из числа профессорско-преподавательского состава и структурных подразделений федерального государственного автономного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Дальневосточный федеральный университет»».

² Приказ ректора ФГАОУ ВПО «Уральский федеральный университет имени первого Президента России Б. Н. Ельцина» от 03.02.2012 г. № 82/03 «О введении в действие новой редакции Положения о стимулировании труда профессорско-преподавательского состава».

³ Приказ ректора ФГАОУ ВПО «Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта» от 2011 г. «О совершенствовании системы управления финансами университета, формирования и распределения фонда оплаты труда и стимулирования структурных подразделений, реализующих основные образовательные программы».

⁴ Приказ ректора ФГАОУ ВПО «Казанский (Приволжский) федеральный университет» от 30.10.2008 г. № 269 «Об утверждении Положения о стимулирующих выплатах».

⁵ Приказ ректора ФГАОУ ВПО «Сибирский федеральный университет» от 26.06.2012 г. «Об утверждении Регламента назначения и выплат в 2012 году единовременных стимулирующих надбавок, связанных с показателями научного и педагогического труда работников из числа профессорско-преподавательского состава».

⁶ Приказ ректора ФГАОУ ВПО «Южный федеральный университет» от 29.12.2012 г. № 369-ОД «Об утверждении Положения об оплате труда работников Южного федерального университета».

сотрудники могут вносить в течение года, после чего распечатываются аттестационные листы и передаются руководителям структурных подразделений, так как именно они отвечают за достоверность представленной информации. Для подтверждения достоверности информации о результатах научно-образовательной деятельности научно-педагогические сотрудники предоставляют необходимые документы.

Применение систем стимулирования посредством информационно-аналитического инструментария позволяет вести сбор, анализ и обработку представленных данных по научно-образовательной деятельности научно-педагогических сотрудников высших учебных заведений (рис. 1). В рейтинге НПС в системе было зарегистрировано 2416 сотрудников, что составило 70 % от общей численности научно-педагогического состава университета. По результатам анализа эффективности деятельности НПС суммарный рейтинг всех работников составил 48 638 баллов. Максимальное значение индивидуального рейтинга — 421 балл, при этом медианное значение по ЮФУ составляет 20 баллов. По результатам анализа индивидуальных рейтинговых анкет можно сделать вывод о том, что 40 % научно-педагогических сотрудников обеспечивают 80 % рейтинга ЮФУ.

Разработанная информационная система позволяет определить количество зарегистрированных сотрудников, активность заполнения ин-

дивидуальных анкет научно-педагогическими сотрудниками, а также выявить среднее, минимальное и максимальное количество баллов, набранных сотрудниками университета.

Показательным является анализ рейтинга научно-педагогических сотрудников по возрастному составу (рис. 2). По результатам рейтинга наибольшие показатели результативности имеют сотрудники от 30 до 40 лет — 26 % и сотрудники от 50 до 60 лет — 25 %. Наименьший вклад в рейтинги университета внесли сотрудники младше 29 лет — 7 %. Такая ситуация в первую очередь связана с низкой долей молодых ученых в структуре НПС университета. Данная тенденция проявляется не только в структуре ЮФУ, но также характерна для всей российской науки [1].

Государственных мер, направленных на стимулирование молодых ученых и увеличение их числа в структуре научно-педагогических работников, явно недостаточно. Необходимо внедрение в практику университетов системы стимулирования молодых ученых, а также мер, направленных на увеличение привлекательности вуза для молодых специалистов, на привлечение аспирантов и докторантов из ведущих мировых университетов, разработку программ повышения квалификации в международных вузах.

Отдельным показателем эффективности деятельности научно-педагогических сотрудников является ранжирование баллов по предметным

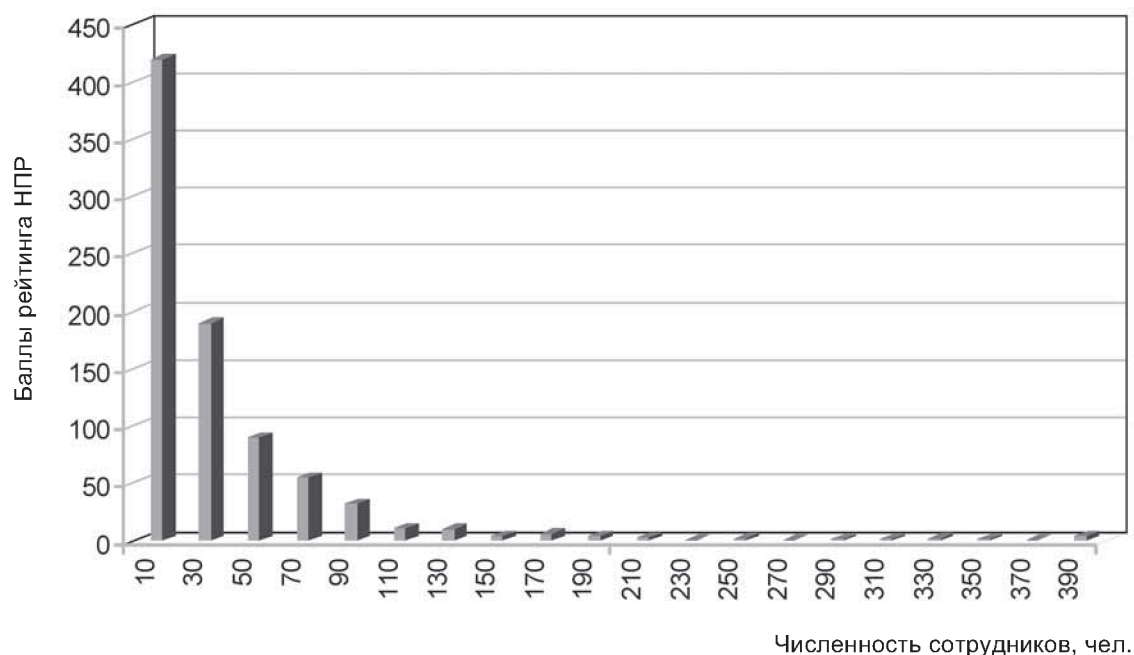


Рис. 1. Система учета рейтинга научно-педагогических сотрудников ЮФУ за 2012 г.

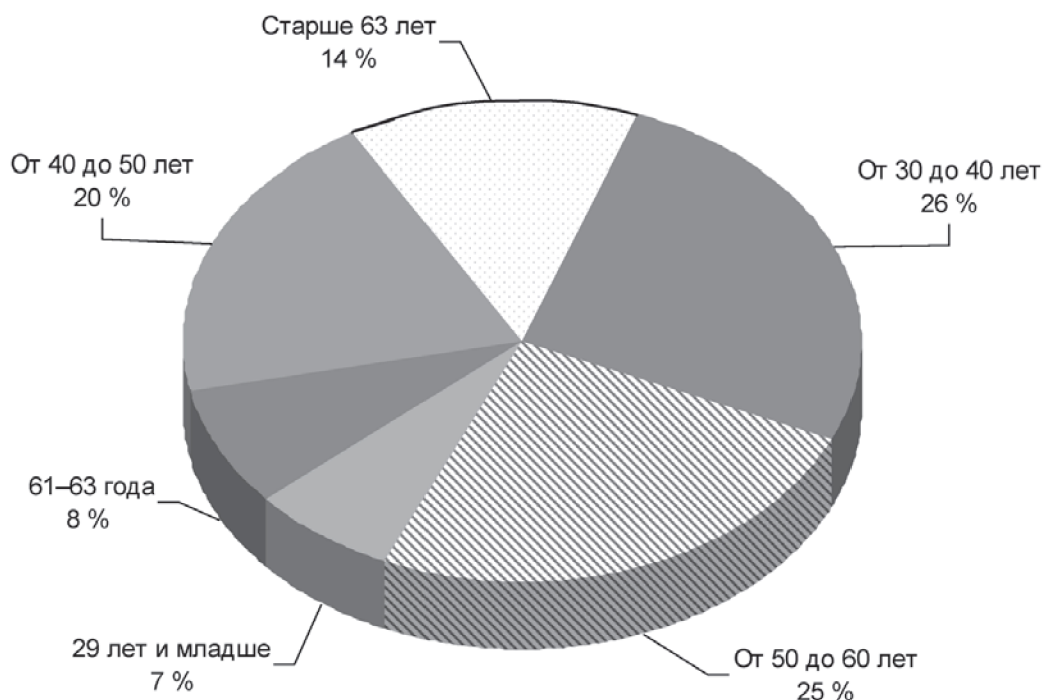


Рис. 2. Диаграмма вклада НПС в суммарный рейтинг ЮФУ в зависимости от возрастного состава

областям. Наибольшие баллы получили естественно-научные области знаний, такие как электроника, физические и химические науки (рис. 3). Распределение вклада в суммарный рейтинг соответствует показателю доли публикаций по отраслям знаний в системе РИНЦ (рис. 4). Представленные на рис. 3 и 4 данные соответствуют общемировым тенденциям развития научных направлений. Ведущими научными направлениями в мировом научно-образовательном пространстве признаны такие отрасли, как физика, химия, биология, медицина, науки о жизни.

В рамках научных школ Южного федерального университета реализуются все перечисленные направления знаний, проводятся исследования на основе грантов, публикуются статьи и издаются монографии. Однако данная работа не влияет на рейтинги ученых и университета в целом в мировом научно-образовательном пространстве. Поэтому университет поставил задачу — увеличить количество публикаций в международных журналах и издание монографий на английском языке в мировых издательствах, что будет способствовать повышению цитируемости научных работников и академической репутации университета.

Разработанная система мониторинга эффективности деятельности научно-педагогических сотрудников позволяет определить индивидуальный вклад работника в рейтинги университета.

Для этого все показатели рейтингов НПС генерируются в группы по следующим направлениям деятельности: показатели, характеризующие индивидуализацию работы со студентами, разработку и внедрение образовательных проектов, информационное продвижение бренда ЮФУ, а также показатели научной деятельности (гранты, статьи, монографии и учебные пособия) и международного и национального признания (рис. 5).

Анализ показателей эффективности деятельности сотрудников свидетельствует о том, что основные результаты в течение года были получены в первом случае за счет индивидуализации работы со студентами, во втором — за счет активного участия в грантах. Средние результаты в обоих случаях были получены за издание монографий и учебных пособий. Показатели международного и национального признания имелись только на гуманитарной кафедре.

Одним из основных назначений разработанной системы стимулирования является учет индивидуальных достижений научно-педагогических сотрудников. Стимулирующие выплаты сотрудник может получить в зависимости от направлений осуществляемой деятельности, либо за высокие достижения в научной деятельности, либо за активную работу со студентами. Такой принцип, основанный на индивидуализации, позволит повысить эффективность научной и обра-

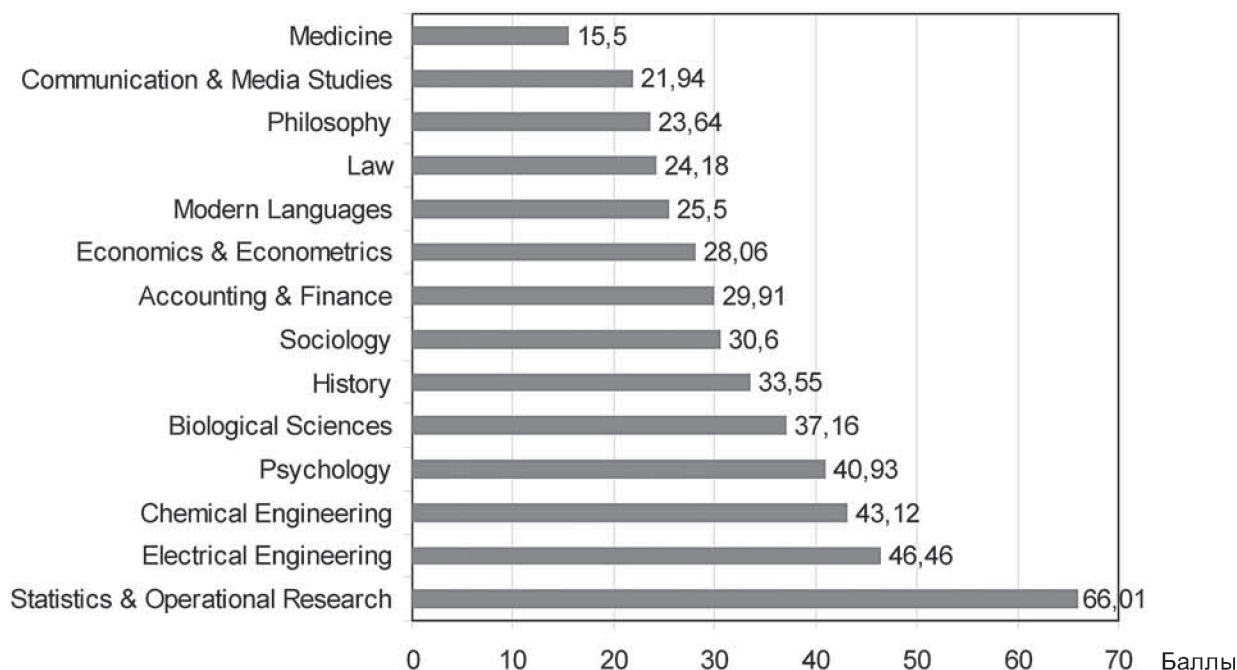


Рис. 3. Средний балл по предметным областям: результаты рейтинга НПС ЮФУ (2012 г.)



Рис. 4. Распределение публикаций ЮФУ по тематике в системе РИНЦ (2012 г.)

звательной деятельности как отдельного сотрудника, так и университета в целом.

Представленная информационная система, разработанная для оценки эффективности деятельности научно-педагогических сотрудников и

их стимулирования, позволяет осуществлять анализ по заданным критериям, на основе которого могут применяться обоснованные управленческие решения по корректировке проектов в рамках программы развития университета.



Рис. 5. Диаграмма вклада групп показателей в индивидуальный рейтинг НПС ЮФУ (данные основаны на расчете рейтинга двух профессоров, заведующих кафедрами, имеющих равный рейтинг — 176–180 баллов)

В связи с низкими показателями международного признания достижений научно-педагогических сотрудников необходимо разработать и внедрить ряд мероприятий, направленных на повышение доли статей в международных журналах, индексируемых в базах Scopus и Web of science, создать программы академической мобильности, наладить партнерские отношения с ведущими международными университетами [11], а также разработать программы по привлечению иностранных студентов. Перечисленные мероприятия позволят ведущим российским университетам войти в топ-100 лучших университетов мира и повысить свою конкурентоспособность в мировом научно-образовательном пространстве.

Регистрация российских журналов в международных базах научного цитирования позволит сделать доступными достижения отечественной науки для мирового научного сообщества [6], что также будет способствовать повышению уровня цитируемости отечественных ученых. Следующей мерой, направленной на повышение доли публикаций в международных журналах, индексируемых в базах научного цитирования, должно стать стимулирование на уровне университета научно-педагогических сотрудников к публика-

ции результатов исследований в высокорейтинговых международных журналах. Разработка мотивационных схем позволит повысить активность российской науки в мировом научно-образовательном пространстве.

1. Боровская М., Масыч М., Бечвая М. Анализ систем оплаты труда преподавателей вузов // Высшее образование в России. 2013. № 2. С. 3–8.

2. Боровская М., Масыч М., Бечвая М. Сравнительный анализ систем стимулирования персонала высших учебных заведений // Современные проблемы и пути их решения в науке, транспорте, производстве и образовании-2012 : материалы междунар. науч.-практ. конф. SWorld. Одесса, 2012. Т. 29, вып. 4. С. 80–87.

3. Маркусова В. Публикационная активность российских ученых по БД SCI и Scopus // Вопр. образования. 2008. № 5. С. 21–27.

4. О мерах по реализации государственной политики в области образования и науки : Указ Президента РФ от 7.05.2012 г. № 599 [Электронный ресурс]. URL: <http://graph.document.kremlin.ru/page.aspx?1;1610850>

5. О мероприятиях по реализации государственной социальной политики : Указ Президента РФ от 07.05.2012 г. № 597 [Электронный ресурс]. URL: <http://graph.document.kremlin.ru/page.aspx?1;1610840>

6. Федотов А. В., Васецкая Н. О. Анализ эффективности механизмов стимулирования публикационной активности российских ученых // Университетское управление: практика и анализ. 2013. № 1. С. 60–69.

7. Шевченко И., Развадовская Ю. Структурный анализ технологических укладов в процессе развития промышленного сектора экономики: генезис, закономерности и тенденции // Изв. ЮФУ. Техн. науки. 2012. № 8 (133). С. 58–65.

8. Johnstone D. The economics and politics of cost sharing in higher education: comparative perspectives // Economics of Education Review. 2004. № 23. P. 403–410.

9. Miller R., Cohen N. (2005). The impact of

productivity-based incentives on faculty salary-based compensation // Anesthesia and Analgesia. 2005. Vol. 101, № 1. P. 195–199.

10. Miller R. Academic anesthesia faculty salaries: Incentives, availability, and productivity // Anesthesia and Analgesia. 2005. Vol. 100, № 2. P. 487–489.

11. Yang L., McCall B. World education finance policies and higher education access: A statistical analysis of World Development Indicators for 86 countries [Electronic resource] // International Journal of Educational Development. 2013. URL: <http://www.sciencedirect.com/science/journal/aip/07380593>

12. [Electronic resource]. URL: <http://rating.sfedu.ru/>



И. В. Сазонова, Н. В. Свиридова

ПЛАНИРОВАНИЕ РЕЙТИНГОВЫХ ПОЗИЦИЙ РЕОРГАНИЗОВАННЫХ УНИВЕРСИТЕТОВ

Рассмотрены проблемы планирования рейтинговых позиций реорганизованных университетов. Приведены критерии наиболее авторитетных международных рейтингов вузов. Авторы предлагают улучшать потенциал российских университетов с помощью модели системы финансового планирования доходной деятельности вуза.

Ключевые слова: международные рейтинги университетов, планирование показателей рейтинга, уровни развития университета, система финансового планирования, реорганизованные вузы.



I. V. Sazonova, N. V. Sviridova

Planning of rating positions of the reorganized universities

The problems of planning of rating positions of the reorganized universities are considered. Criteria of the most authoritative international ratings of higher education institutions are given. The authors suggest to improve the potential of the Russian universities by means of the offered model of system of financial planning of profitable activity of higher education institution.

Keywords: world university rankings, planning indicators ranking, the levels of development of the university, system of financial planning, the reorganization of the university.

В условиях интеграции российской системы профессионального образования в глобальное образовательное пространство признание российских университетов на международном уровне становится их стратегической целью.

Позиция рейтинга вуза зависит от приоритета и состава показателей в методиках определения рейтинговой позиции, наращивания собственного потенциала и достигнутых показателей вузов-конкурентов. Вместе с тем в современных условиях конкурентоспособность вуза должна